

Cum să alegeți un consultant

sfaturi de la un alt consultant

de [Emilia Cernăianu](#)

Definiție: “Consultantul este cel care îți cere umbrela cu împrumut după care reușește să ți-o vândă la un preț avantajos pentru amândoi” (anonim).

Păreră: Consultantul îți pune o mulțime de întrebări după care îți prezintă răspunsurile pe care i le-ai dat, într-un raport foarte costisitor.

Nu este o părere flatantă pentru un consultant, însă este lansată destul de des de către managerii care au avut experiențe nesatisfăcătoare cu aceștia. Dar când se întâmplă așa ceva, cine este de vină? Mai mult ca sigur că o parte de vină revine și managerilor beneficiari de consultanță.

Poate că:

- au selectat un consultant nepotrivit
- nu știau ce vor de la un serviciu de consultanță
- nu au înțeles cum să se implice
- au sperat că lucrurile se vor ajusta din mers

În cele ce urmează am să vă dau câteva sfaturi pentru a evita experiențele nesatisfăcătoare:

De ce se folosește un consultant?

Sunt multe motivele pentru care un manager are în vedere folosirea unui consultant. Înainte de toate trebuie să aveți în minte, foarte clar, motivele pentru care doriți să apelați la serviciile acestuia. Iată-le pe cele mai comune:

- este un **domeniu nou** pentru organizația dumneavoastră așa că aveți nevoie de un expert pentru a face lucrurile cum trebuie, de prima dată;
- este un **moment crucial** pentru afacerea dumneavoastră și aveți nevoie de un sfat bun, de la cineva cu experiență;

- vreți să **acoperiți temporar** o zonă pentru care nu aveți încă expertiza necesară, în interiorul organizației;
- doriți un **punct de vedere independent** știind că managerii preferă păstrarea zonei de confort în locul unei schimbări radicale;
- doriți **dezvoltarea personalului** prin consilierea de care aceștia pot beneficia în interacțiunea lor cu un consultant experimentat;
- pentru că vă simțiți “**singur acolo sus**”: adesea managerii de top simt nevoia să discute cu cineva mai experimentat problemele cu care se confruntă;

Alegerea consultantului potrivit:

Odată ce v-ați clarificat motivele pentru care vreți să apelați la un consultant, porniți la identificarea lui. Puteți căuta pe internet sau puteți apela la cunoștințe, puteți avea întâlniri formale sau informale sau puteți cere diferite oferte de prezentări de servicii de consultanță. Metoda cea mai potrivită depinde de amploarea intervenției de care aveți nevoie.

O cauză frecventă a dezamăgirilor este folosirea aceluiași consultant pentru probleme diferite. Nimeni nu poate fi bun la toate !

Când evaluați un consultant, iată la ce trebuie să fiți atenți:

- experiența relevantă pentru problema dumneavoastră;
- referințe de la clienți pe care îi cunoașteți și în care aveți încredere;
- costurile și eșalonarea plăților;
- “stilul de lucru” – potrivirea cu valorile organizației dumneavoastră;
- transferul de know-how: după plecarea consultantului veți fi capabil să lucrați fără ajutorul lui ?
- aderă la un Cod de Conduită cu care vă garantează profesionalismul și confidențialitatea ?
- este deschis la negocieri ?
- este dispus să vă ofere o valoare adăugată ? Cum se diferențiază de competitorii lui ?

Stabilirea termenilor de referință

Termenii de referință vor face parte din contract iar efortul pe care îl depuneți în a pune pe hârtie toate detaliile, cat mai clar și precis, va fi răsplătit înzecit, mai târziu, în procesul de implementare. Asigurați-vă că ați stipulat:

- obiective SMART și rezultate finale;
- planificarea activităților și jaloanelor de monitorizare;

- o listă cu cei implicați și sarcinile lor precise;
- o listă cu obligațiile dumneavoastră (cu ce contribuiți: săli de ședințe, documente, deplasări, informații, o persoană de contact disponibilă permanent, etc.);
- penalități precise, de ambele părți, pentru întârzieri sau prejudicii;
- confidențialitate și/sau drepturi de autor.

Inducția consultantului

Odată termenii de referință definitivați și contractul semnat, trebuie să pregătiți terenul de lucru pentru consultant. De regulă, un manager senior cu suficientă experiență în organizație, este desemnat să lucreze permanent cu consultantul, pe perioada derulării contractului. Acesta va fi punctul de contact al consultantului pentru orice problemă. Este important să vă asigurați că cel pe care l-ați ales să vă sfătuiască își începe activitatea imediat după semnarea contractului și nimic nu-l împiedică să-și facă treaba.

Angajații trebuie informați de îndată de consultantul începe să lucreze cu dumneavoastră, pentru a nu lăsa loc speculațiilor inutile.

Monitorizarea și evaluarea

Termenii de referință includ ținte pe termen scurt sau mediu și jaloane pe baza cărora se poate face o monitorizare continuă. Aceasta este o responsabilitate comună a consultantului și a managerului. Pentru cele mai multe proiecte de consultanță este nevoie de informări săptămânale și ședințe de lucru lunare. Informările săptămânale pot consta în raportări simple, în timp ce ședințele lunare sunt mai ample și fac referiri la planificare și obiective. Orice modificare trebuie consemnată în scris. Nu uitați să faceți din aceste ședințe întâlniri agreabile, suficient de concise și numai cu personalul relevant.

În cele din urmă am să vă spun și punctele mele de vedere, în calitate de consultant:

- Lucrez mai bine, mai eficient și cu mai mare plăcere cu **managerii care știu ce vor**, se implică și doresc să învețe. Învățarea se produce la orice vârstă, permanent învățăm unii de la alții, singura condiție este să rămânem deschiși și curioși. Rezultatele bune vin singure, de la sine, iar consultanța se transformă într-o colaborare pe termen lung.
- Valoarea adăugată nu se mai vede atunci când comunicarea nu funcționează. Consultanța oferă multe rezultate intangibile, greu sesizabile pe termen scurt, pentru că se referă la abilități personale, la învățare, la schimbarea de atitudine și la creșterea performanțelor profesionale. Acestea ies la iveală prin asigurarea unui **flux de comunicare deschis** cu toți angajații, permanent, pentru a pune în valoare ceea ce s-a câștigat cu ajutorul consultanței.

- Consultantul nu poate lucra singur. Consultanța bine făcută este o **muncă de echipă**, unde managerii se implică permanent și contribuie activ la proiectul de consultanță. Asta nu înseamnă o sarcină suplimentară. Cine cunoaște cel mai bine organizația în care lucrează și îi înțelege nevoile? Consultantul nu poate ști niciodată istoria detaliată a organizației, cum s-a dezvoltat cultura și care sunt convingerile profunde care s-au acumulat de-a lungul anilor. Managerii sunt aceia care vor lua decizia de a implementa una sau alta dintre soluțiile propuse de către consultant, iar aceasta este exclusiv responsabilitatea lor.

Emilia Cernăianu
www.accedio.ro